العنوان:	دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي : نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء
المصدر:	الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	أسعد، عبدالله محمد
المجلد/العدد:	مج 47, ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	أبريل
الصفحات:	96 - 101
رقم MD:	161666
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الاشراف الاداري، النظم الادارية، التنظيم الاداري، تقويم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، توصيف الوظائف، التقارير الادارية، الابتكار، الانتاجية، الانتماء، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، التدريب الاداري، الترقيات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/161666

دور تقييم الأداء الفعال فى تنمية المسار الوظيفى «نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء»

إعداد
د.عبدالله محمد أسعد

مقدمة :-

تتحدد قدرة المنظمات فى تحقيقها لأهدافها على مستوى أداء العاملين بها، كما يعتمد العاملون على المنظمات فى إمدادهم بالوظائف وفرص العمل، لذلك تحرص المنظمات على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل من أجل الحفاظ على فعاليتها ونموها، وفى مقابل ذلك يبحث الأفراد عن مواقع للعمل توفر لهم الأمن والتحدى وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم.

ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمات، والتى أمكن مواجهتها فى العديد من المنظمات من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفى.

ويمكن النظر إلى برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى للأفراد باعتبارها مدخلا نظاميا متكاملا لإدارة وتنمية القوى البشرية، فلا يعالج عمليات الاختيار والتعيين بشكل منفصل عن عمليات الترقية وتقييم الأداء والتدريب وغيرها من وظائف الأفراد، بل ينظر إليها كمجموعة من النظم الفرعية التى تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض فى ظل نظام رئيسى متكامل يهدف إلى حسن إدارة وتنمية القوى البشرية، بل إنه يضيف بعدا أساسيا آخر يتعلق بتطلعات وأهداف وقدرات الفرد ورؤيته لمساره الوظيفى.

وتهدف عملية إدارة المسار الوظيفى إلى توفير البرامج اللازمة لإحداث التوافق بين مهارات الأفراد العاملين مع احتياجات التوظيف للموارد البشرية فى التوقيت المناسب.

وإذا كان تحليل الوظائف يساعد على تحديد ما يمكن أن نطلق عليه المواصفات المعيارية لمتطلبات العمل من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات، فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد ما يمكن أن نطلق عليه مؤشرات الأداء والتى تعبر عن المستوى الفعلى لهذه المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات فى الفرد، والتى يمكن من خلال مقارنتها بالمواصفات المعيارية تحديد الفجوة التطويرية اللازمة للفرد.

مما سبق يتضح أن من أهم مقومات نجاح نظم تخطيط وتنمية المسار الوظيفى مايلى:

١- وصف وظيفى دقيق.
٢- تحليل وظيفى متعمق.
٣- نظام فعال لتقييم أداء العاملين.

وبالتالى فإن المعلومات تلعب دورا أساسيا فى نجاح برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى، وتتمثل هذه المعلومات فى ثلاث مجموعات رئيسية هى:

١- معلومات تتعلق بمتطلبات الوظائف من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات، والتى يمكن توافرها من خلال التحليل السليم للوظائف.

٢- معلومات تتعلق بالتفضيلات الشخصية لقيم واتجاهات الأفراد المرغوبة نحو الأعمال والوظائف، والتى يمكن توافرها من خلال برامج مخططة لاستطلاع آراء الأفراد، بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من الآليات التى تساعد على اكتشاف هذه التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات.

٣- معلومات تتعلق بالمستوى الفعلى للمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات لشاغلى الوظائف، والتى يمكن توافرها من خلال نظام فعال لتقييم أداء العاملين.

ويعتبر توافر هذه المعلومات ركيزة أساسية لبرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى، وبدون توافرها تصبح جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفى دون جدوى. ويركز البحث على مناقشة مصادر وطرق التوصل إلى المعلومات التى تتعلق بالتفصيلات الشخصية لقيم واتجاهات الأفراد نحو الوظائف.

بالإضافة إلى المعلومات التى تتعلق بقياس المستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد، تاركا المعلومات التى تتعلق بتحديد المواصفات المعيارية للمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات كمتطلبات للعمل لدراسات أخرى حيث أنها تتعلق بتحليل الوظائف، بينما يركز البحث على تقييم أداء العاملين.

المشكلة محل الدراسة

تتمثل المشكلة محل الدراسة فى مجموعة من التساؤلات تدور حولها فكرة هذا البحث، وهذه التساؤلات هى:

١- هل تتوافر لدى منظماتنا برامج مخططة لاستطلاع آراء العاملين فيما يتعلق بالتعرف على تفضيلاتهم الشخصية للقيم والاتجاهات نحو الوظائف التى يرغبونها؟ وهل تتوافر لديها آليات تساعد على اكتشاف هذه القيم والاتجاهات؟

٢- هل يساعد محتوى الوظائف؛ أى مجموعة المهام والمسئوليات التى تتضمنها

الوظائف بالقطاع الحكومى على إتاحة الفرصة للأفراد لإبراز مايتمتعون به بالفعل من معارف ومهارات وقدرات؟

٣- هل يساعد نظام تقييم أداء العاملين بوضعه الحالى على التعرف بشكل حقيقى على المستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد؟

أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث فيما يلى:

١- تحديد الأسباب التى تعوق التعرف على التفضيلات الشخصية للأفراد للقيم والاتجاهات المرغوبة منهم نحو الأعمال والوظائف.

٢- التعرف على طبيعة مكونات الوظائف التى يشغلها معظم الأفراد فى القطاع الحكومى، وبيان ما إذا كانت تساعد الأفراد على إبراز مايتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات.

٣- تحديد الملامح الأساسية لنظام تقييم أداء العاملين الفعال، والذى يساعد على التعرف على المستوى الفعلى لما يتوافر لدى العاملين من معارف ومهارات وقدرات، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

إن محاولة الإجابة عن هذه التساؤلات التى تثيرها المشكلة محل الدراسة تمثل الإطار الرئيسى لهذا البحث والتى نتناولها فيما يلى:

أولا: التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات نحو الوظائف

إن التعرف على تفضيلات الأفراد للقيم والاتجاهات المرغوبة فى العمل يمثل بعدا أساسيا فى برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى، حيث ينعكس شغل الأفراد لوظائف تتناسب مع وتشبع قيمهم واتجاهاتهم نحو الوظائف بشكل إيجابى على تحسن مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

ويمكن تصوير التفضيلات الشخصية للقيم والإتجاهات والتى يمكن الحصول عليها من خلال التقييم الذاتى للأفراد، ومن خلال برامج مخططة لاستطلاع آراء الأفراد، وتوفير آليات تساعد على إبرازها فى الجدول التالى:

التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات

م	القيم والاتجاهات	المضمون
١	الاستقلالية	بمعنى الحرية الشخصية للفرد فى وضع برنامج عمله، واختيار مشروعاته.
٢	الأمن الوظيفى	بمعنى إحساس الفرد بوجود مسار مستقر لنموه فى الأجل الطويل.
٣	الانتماء	بمعنى وجود علاقات شخصية طيبة مع زملائه، وتحقيق الرضاء الاجتماعى من خلال العمل.
٤	المكافآت المادية	بمعنى الحصول على دخل ومزايا مادية مرتفعة.
٥	التنوع	بمعنى عدم روتينية العمل، والإحساس الغالب بتنوع المهام التى تتضمنها وظيفته.
٦	الاعتراف والتقدير	الإحساس بتحقيق مكانة مرتفعة.
٧	التجديد والابتكار	بمعنى أن وظيفته تتطلب حلولا غير تقليدية.
٨	الإنتاجية	بمعنى أن وظيفته تتطلب مستويات عالية من الإنتاجية والإحساس بالتحدى.
٩	الجوانب الإشرافية	الرقابة على الآخرين، التأثير فى الأحداث، والمسئولية عن القيادة.
١٠	الوضوح	بمعنى العمل من خلال قواعد محددة، ووضوح التعليمات والإجراءات، وأهداف واضحة وقابلة للقياس.
١١	لتخصص الوظيفى	بمعنى الحاجة لممارسة مهارات فنية متخصصة.
١٢	التقدم والترقى	بمعنى توافر فرص الترقى والوصول إلى المستويات الأعلى.
١٣	النمو الذاتى	بمعنى توافر فرص التعليم والنمو الشخصى والمهنى.

ويرى الباحث أن استكشاف التفضيلات الشخصية للأفراد من قيم واتجاهات مرغوبة نحو الأعمال والوظائف تقع مسئوليته على الأفراد من ناحية، وعلى القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها التنظيمية ووحدات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى.

فقد لا يستطيع الفرد فى بعض الأحيان الحصول على معلومات كافية ومفيدة لاستكشاف المسار. وقد يحدث هذا النقص فى المعلومات للأسباب الآتية:

(١) القناعة والرضاء لدى بعض الأفراد بالوضع الذى يشغلونه.

(٢) عدم إدراك البعض لأهمية استكشاف المسار الوظيفى باعتباره لا يفيد كثيراً فى حياتهم. وهذا اعتقاد خاطىء، حيث إن من لا يفكر فى مساره ويتخذ القرارات اللازمة، فإنه يترك لغيره فرصة اتخاذها.

(٣) رؤية البعض لعدم أهمية استكشاف المسار الوظيفى لاسيما من تتوافر لديهم فرص ضئيلة للتحرك داخل المسار.

(٤) الخوف الذى يتولد لدى البعض، وتجنب الرغبة فى المخاطرة.

ويرى الباحث أن وحدات إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تلعب دورا حيويا فى هذا الخصوص من خلال برامج مخططة لاستطلاع آراء الأفراد عن تفضيلاتهم الشخصية للقيم والاتجاهات المرغوبة نحو الوظائف، وعن طريق مختبرات تخطيط المسار الوظيفى التى يمكن أن تساعد فيما يلى:

(١) تعميق إدراك الأفراد بأهمية

القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفى، حيث تنعكس على مسار حياتهم.

(٢) الاقتناع أن للأفراد دوراً فى السيطرة على مسارهم الوظيفى، وبالتالى تظهر لهم أهمية استكشاف المسار.

(٣) تفهم أن الخوف من المجهول هو أمر طبيعى، ولكن مواجهته تتطلب السعى لفهم وإدراك أكثر للذات وللبيئة.

الآليات التى تساعد على استكشاف التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات المرغوبة فى الأعمال والوظائف.

إن توافر مجموعة من النظم الإدارية الفعالة.. وتطبيقها.. وإتاحة الفرصة للعاملين للممارسة العملية يعتبر الحل الرئيسى إن لم يكن الوحيد لاستكشاف التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات المرغوبة للأفراد نحو الأعمال والوظائف.

الآليات التى تساعد على اكتشاف التفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات

نشير فيما يلى إلى ثلاثة من هذه الآليات التى تساعد على الاستكشاف المنشود للتفضيلات الشخصية للقيم والاتجاهات، بل إنها تساعد على إكساب الأفراد العديد من المهارات والقدرات، وهذه الآليات هى:

١- حلقات الجودة اليابانية.

٢- مدخل بناء فرق العمل.

٣- مدخل الإدارة على المكشوف Open-book management.

١- حلقات الجودة اليابانية

أثار التفوق اليابانى اهتمامات الباحثين فى محاولة اكتشاف أسرار هذا التفوق الذى يكاد يصل إلى حد المعجزة، فقد تمكنت اليابان خلال فترة زمنية قصيرة أن تتبوأ مركزا اقتصاديا متميزا بين القوى العظمى على الرغم من ندرة مواردها المادية، وعلى الرغم مما تعرضت له من كوارث فى الحرب العالمية الثانية.

ومن بين العوامل التى تركزت حولها دراسات الباحثين فى محاولتهم التعرف على أسرار هذه المعجزة ذلك النمط المتميز للإدارة اليابانية، والذى يقوم تميزه على استراتيجيتين رئيسيتين هما:

١- أن الموارد البشرية هى الثروة الحقيقية للمجتمع.

٢- أن هناك توافقاً وتناغماً بين أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وكان من بين أكثر فنون الإدارة اليابانية استحواذا على اهتمامات ودراسات الباحثين هو تلك الجماعات الصغيرة التى تتكون بصورة تطوعية اختيارية للعمل بحماس للتغلب على مشكلات الموقع الذى يعملون فيه وتطوير أساليب العمل وتحسين الإنتاجية، وذلك إلى جانب قيامهم بعملهم الأصلى. وقد عرفت هذه الجماعات باسم «حلقات الجودة» أو «جماعات الرقابة على الجودة».

ويمكن تحديد أهداف حلقات الجودة فيما يلى:

١- تطوير وتنمية قدرات ومهارات المشاركين فى حلقات الجودة.

٢- تشجيع وتنمية المهارات الابتكارية لدى العاملين.

٣- رفع درجة وعى العاملين بأهمية الجودة.

٤- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مناخ العمل.

٥- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الحلقات.

٦- تحديد وتشخيص وحل المشكلات المرتبطة بمجال العمل.

٧- تطبيق ومتابعة تطبيق الأفكار التى يتم التوصل إليها.

ولتحقيق هذه الأهداف عادة ماتتم اجتماعات حلقات الجودة بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين أسبوعيا فى مواعيد العمل الرسمية أو بعدها.

إن توافر مثل هذه الآلية يتيح للموظف أو العامل اليابانى مناخا يساعد على إبراز تفضيلاته الشخصية للقيم والاتجاهات التى يرغبها فى الوظائف، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ما يتمتع به من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات، مما يوفر قدرا من المعلومات الأساسية للتخطيط الفعال لبرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى.

٢: مدخل بناء فرق العمل

إن المتغيرات والأحداث المعاصرة، والتى تؤكد التوجه نحو التكتلات، وأن القوة ستتوافر فقط للتجمعات، لا يقتصر تأثيرها على تكتلات أو تجمعات الدول والمنظمات، بل إنه يمتد أيضاً لتجمعات الأفراد داخل مواقع العمل، الأمر الذى نخلص منه إلى أن العمل فى فريق قد أصبح أمراً حتمياً، بل إنه قد يكون السبيل الوحيد أو إحدى الركائز الأساسية التى تساعد المنظمات على مواجهة التحديات المعاصرة التى تتمثل فى اشتداد حدة المنافسة، والتكتلات الاقتصادية العالمية، والتطورات التكنولوجية الهائلة وغيرها.

لقد تطلبت المتغيرات المعاصرة والدولية تغييراً فى فلسفة الإدارة يرتكز على ما يلى:

١- المشاركة كمبدأ أساسى.

٢- ديمقراطية الإدارة.

٣- التنمية هى هدف الإدارة وليست الرقابة.

فالإدارة لا تستطيع أن تعمل وتحقق الأهداف المرجوة بمعزل عن الأفراد كما كان متبعاً فى الماضى.. فنحن الآن نعيش عالماً متغيراً حتى أصبح التغيير هو السمة الوحيدة المستقرة فى عالمنا المعاصر. وبرغم ما تمثله المتغيرات المعاصرة من صعوبات تواجه الإدارة، فإن المدير اليوم مطالب بتحقيق أهداف ونتائج أفضل مما كان يحققه المدير فى الماضى، لذلك فإن مشاركة ومساهمة الأفراد من خلال تشكيل فرق العمل أصبح مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

إن مزايا العمل فى فريق لاتقتصر فقط على تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق، بل إنه من خلال الممارسة التى يمارسها عضو الفريق فإنه يكتسب العديد من المهارات، فالممارسة العملية هى

الأسلوب الفعال الوحيد لبروز وتنمية وصقل المهارات. ومن بين المهارات التى يتمكن من إبرازها أو اكتسابها عضو الفريق مايلى:

١- مهارة حل المشكلات

٢- مهارة التعامل مع المواقف الصعبة

٣- مهارة التحليل

٤- مهارات الاتصال (التحدث - الإنصات - الإقناع)

٥- مهارة اتخاذ القرار

لاشك أن مدخل بناء فرق العمل يعتبر من الآليات الأساسية الحديثة التى تحتاج إليها منظماتنا، وذلك لما يحققه من مناخ وفرص تساعد على بروز واكتساب مهارات وقدرات عديدة لا تتوافر لمن يعملون خارج إطار فرق العمل.

٣ - مدخل الإدارة على المكشوف

ظهرت فى التسعينيات مداخل حديثة فى الإدارة اختلفت كثيرا عن المداخل التقليدية، حيث إنها تقترب من الواقع الفعلى وتتوافق مع متطلبات لغة العصر حيث معدلات التغير السريع، ومن بين هذه المداخل مايعرف بمدخل الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف Open-Book Management أو الإدارة بالحسابات حيث تتوافر فيها ظاهرة الإشعاع الإدارى بحيث يعرف كل العاملين دلالات الأرقام الخاصة بالحكم على معدلات نمو المنظمة من خلال سياسات إفصاح علنية، وبحيث لاتصبح الأرقام حكرا على فئة معينة دون الأخرى، ويتمثل العمق الفلسفى لهذا المدخل فى اضطلاع كل عنصر بشرى فى المنظمة بدور فعال فى تحقيق أهدافها ودعم مركزها المالى والتنافسى من خلال الثقافة الرقمية.

ويعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة المناظرة للإدارة على المكشوف، ويقوم على فكرة مشاركة العاملين فى القرارات حيث يتم تمكين العاملين من خلال منحهم القوة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبالتالى يشترك الأفراد مشاركة فعلية فى إدارة المنظمة التى ينتمون إليها، مع تحمل المسئولية بما يتفق مع النضوج الفكرى لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس، وخلق روح الالتزام الذاتى.

ولاتخرج الإدارة على المكشوف عن كونها طريقة جديدة للتفكير تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم بتعلم وتفهم كيفية تحريك الأرقام إيجابيا لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصادا وفعالية، مع تمكين العاملين من المساهمة فى اتخاذ القرارات بما يساهم إلى حد كبير فى القضاء على مشكلة تدنى الإنتاجية، وانخفاض الجودة مع دعم التعاون الإنسانى وتشجيع الإبداع والابتكار والمبادرة.

وبذلك يضيف مدخل الإدارة على المكشوف آلية أخرى تساعد على تفعيل دور الموظف، وتتيح الفرصة للتعرف على مستوى مهاراته وقدراته وتنميتها.

ثانيا: محتوى ومكونات الوظائف بالجهاز الحكومى ودورها فى إبراز ما يتمتع به الأفراد من معارف ومهارات وقدرات

ويطرح الباحث هنا تساؤلين رئيسيين هما:

- إن السؤال المبدئى لعملية تقييم الأدداء هو ماذا نقيم؟ والإجابة البديهية أنه لابد من توافر عناصر أو عوامل تخضع للتقييم.

- التساؤل الثانى هو: هل محتوى ومكونات ما نقوم به فى وظائفنا يساعد على اختبار هذه العناصر أو العوامل ويمكن إخضاعها للتقييم؟

الإجابة عن التساؤلين السابقين يمكن لنا أن نستنتجهما من العرض التالى:

أهداف العمل

أهداف روتينية

أهداف تتعلق بحل المشكلات

أهداف خلاقة

الأهداف الروتينية ROUTINE OBJECTIVES

- متكررة.

- لا تتطلب قدراً كبيراً من التفكير.

- لها حلول معروفة ومحددة.

- لا تحتاج إلى قدر كبير من المهارة والخبرة.

- يؤديها ذوو التخصص الواحد بنفس المستوى برغم اختلاف مستوى مهاراتهم.

أهداف حل المشكلات PROBLEM SOLVING OBJECTIVES

- أقل تكرارية من الأهداف الروتينية.

× تتطلب مهارة تحليلية وقدرة أعلى على التفكير.

- ليست لها حلول محددة مسبقاً، ولكنها ترتبط بالموقف.

- تتطلب وقتاً وجهداً أكبر.

- تتطلب خبرة عملية.

- يختلف ذوو التخصص الواحد فى قدرتهم على مواجهتها.

أهداف حل المشكلات

- أقل الأهداف تكرارية .

- تتطلب مهارة وقدرة تفكيرية أعلى.

- تتطلب خبرة ومعرفة متعمقة.

- تتطلب مواصفات خاصة بالفرد المبتكر.

- لا يستطيع ذوو التخصص الواحد إنجازها بنفس درجة الكفاءة.

أنه من الملاحظ أن معظم العاملين بالوظائف بالقطاع الحكومى يؤدون أعمالا تنتمى إلى مجموعة الاعمال الروتينية، وهو الأمر الذى لايساعد على تقييم أدائهم بصورة سليمة رغم تفاوت مستوياتهم، كما أنه من ناحية أخرى لايساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

إن الأمر يتطلب إعادة النظر فى مكونات ومحتويات معظم الوظائف بالجهاز الحكومى، وإعادة هيكلتها بحيث تتيح قدرا من التنوع يساعد على إبراز المستويات الفعلية لمهاراتهم وقدراتهم، وذلك كما يتضح من الشكل التالى:

المطلوب إعادة هيكلة نطاق الوظيفة تطوير المهارات رأسيا

عمق الوظيفة
VERTICAL SKILLING

المحتوى المطلوب

تطوير عمق المهارات لأداء مدى أوسع للوظيفة

من المهام الذهنية لتطوير النظام بمعنى القدرة على:

المحتوى الحالى

- إجراءات تصحيحية أقوى للوظيفة

- حل أفضل للمشكلات.

- صناعة أسرع للقرارات عرض أو اتساع الوظيفة

الهدف من إعادة هيكلة الوظيفة تطوير المهارات أفقياً هو تطوير كل من عمق
CROSS SKILLING

واتساع الوظائف لماذا؟

تطوير المهارات لأداء مدى أوسع من الوظائف على مدى اتساع النظام، القدرة على:

لتمكين الأفراد من المساهمة تعدد المواهب بشكل أعظم.

فى تحسين وتطوير الأداء

- زيادة المرونة.

- الإقلال من الموانع.

ثالثا : النظام الحالى لتقييم أداء العاملين بالحكومة ودوره فى التعرف على المستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين.

يتوقف نظام تقييم الأداء على الأهداف المرجوة منه، وباستعراض الأهداف المعلنة لنظم تقييم الأداء، نجد أنها تتمثل فى:

١ - تسهيل عملية تنمية وتطوير الفرد.

٢ - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

٣ - تحديد الإحتياجات التدريبية.

٤ - تخطيط وتنمية المسار فى.

٥ - المساعدة فى تخطيط القوى العاملة.

٦ - اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمالة (ترقية، نقل، ....).

ما الأهداف التى يحققها النظام الحالى؟

بالنظر إلى الأهداف السابق ذكرها، نجد أن النظام المطبق حاليا لتقييم أداء العاملين لا يلعب دوراً فعالاً فى تحقيق معظم هذه الأهداف، بل إنه فى الواقع قد لا يفيد إلا فيما يتعلق بالقرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والنقل.

وبرغم ضعف فعالية النظم المطبقة حاليا لتقييم أداء العاملين، حيث لايساعد النظام الحالى على المساهمة فى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتخطيط مسارهم الوظيفى، وهى من الأهداف الأساسية لنظم تقييم الأداء. وبرغم الشكوى المستمرة من جانب الرؤساء والمرؤوسين، وبرغم إدراكنا لعدم واقعية نتائج التقييم. برغم كل ذلك، فإننا مازلنا نستخدم ملايين النماذج كل عام، ونبذل جهداً ووقتاً ضائعاً دون أن نسعى جديا لمحاولة العلاج.

أسباب ضعف النظام الحالى لتقييم الأداء

فى تصورنا أن ضعف النظام الحالى لتقييم أداء العاملين يكمن فى الربط بين نتائجه وبين بعض المكاسب المادية التى يحصل عليها الموظف من خلال الترقية، أو منحه علاوة مالية.

فالموظف من ناحية لن يعترف بجوانب قصوره دفاعا عن الترقية أو العلاوة.

والرئيس من ناحية أخرى قد يجد نفسه محاصراً ببعض الضغوط الإجتماعية، فيجنح إلى إعطاء الموظف تقديراً لا يحجب عنه الترقية أو العلاوة حتى وإن كان لايعبر عن مستواه الفعلى.

وبالتالى يركز النظام الحالى على استكمال بعض النواحى الإجرائية والشكلية، مع قناعتنا الكاملة بضعف جدواه.

نظام مقترح لتقييم أداء العاملين

الحل الذى نقترحه أن يكون هناك أكثر من نظام لتقييم أداء العاملين، أحدهما يهدف إلى قياس النتائج والأهداف التى يحققها الموظف، وتترتب عليه بعض المكاسب المادية. أما النظام الثانى، فهو يهدف إلى قياس مهارات وقدرات وسلوكيات الموظف، والاستفادة من نتائجه فى مجالات كثيرة من أهمها تخطيط وتنمية المسار الوظيفى. ويتضح لنا ذلك من الشكل التالى:

نظم تقييم أداء العاملين

نظام تقييم الأداء للنتائج والأهداف

نظام تقييم الأداء لقياس المهارات والقدرات

أولاً : نظام تقييم الأداء للنتائج والأهداف

هذا النظام يتشابه إلى حد ما مع النظم المطبقة حاليا لتقييم أداء العاملين من حيث الهدف؛ فهو يركز على قياس مدى تحقيق العاملين للنتائج والأهداف، ويترتب على ذلك تعويضات مادية إما فى شكل حوافز أو علاوات إضافية أو ترقية.

ويتطلب هذا النظام تحديد الأهداف بشكل يقبل القياس الكمى، والاستناد إلى أسس موضوعية بحيث يمكن تفادى العيوب التى توجه إلى النظام الحالى لتقييم الأداء، والتى تتمثل فى التقدير الشخصى والبعد عن الموضوعية.

ثانياً : نظام تقييم الأداء لقياس المهارات والقدرات.

هذا النظام يهدف أساساً إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، والمساعدة فى تحديد احتياجاتهم التدريبية وتخطيط وتنمية مسارهم الوظيفى. وطالما أن هذا النظام غير مرتبط بمكاسب مادية، فهو قد يساعد على:

١ - الإقلال من مقاومة العاملين ونزاعاتهم مع الرؤساء.

٢ - عدم حساسية بعض الرؤساء فى إبراز نقاط الضعف فى مرؤوسيهم.

٣ - عدم تحرج الموظف نفسه فى إبراز بعض الجوانب التى يحتاج إلى تنميتها.٤ - المساهمة فى تخطيط المسار فى على أسس سليمة.

اعتبارات يجب مراعاتها فى نظام التقييم لقياس المهارات والقدراتأ - نموذج تقييم الأداء

م	عناصر المقارنة	نظام تقييم الأداء للنتائج والأهداف	نظام تقييم الأداء لقياس المهارات والقدرات
١	الهدف	قياس وتقييم النتائج والأهداف	قياس المهارات والقدرات والسلوكيات
٢	النتائج	مكاسب مادية للعاملين	تطوير وتنمية المهارات والقدرات
٣	عناصر التقييم	أهداف أو نتائج قابلة للقياس الكمى	مستويات للمهارات والقدرات والسلوكيات
٤	التوقيت	نهاية السنة المالية	لا يرتبط بنهاية السنة المالية
٥	دورية التقييم	يفضل مرة كل ثلاثة أشهر	يفضل مرتان فى العام
٦	من يقوم بالتقييم	الرئيس المباشر فى ضوء الأهداف أو النتائج المتفق عليها مع التسجيل فى سجل الإنجازات	الرئيس المباشر والخاضع للتقييم وزملاؤه مع التسجيل فى سجل الأداء
٧	مجالات الإستخدام	التحفيز ، الترقية ، النقل	التدريب والتطوير وتنمية المسار فى

يتم تصميم نموذج تقييم الأداء بناء على تحليل الوظيفة، وتحديد المهارات والقدرات والسلوكيات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة كمعايير لعناصر التقييم.

ب - توقيت التقييم

يتم اختيار توقيت لنظام تقييم الأداء لقياس المهارات والقدرات بعيداً عن نهاية السنة المالية وبداية سنة مالية جديدة، حيث إن هذه الفترة ترتبط بالزيادات المالية، وهو ما يهدف هذا النظام إلى تجنبه.

جـ - المشاركون فى عملية التقييم

طالما أن هذا النظام لا يرتبط بأية أوضاع وظيفية أو مكاسب مادية للموظف، فإنه قد يسمح بمشاركة الزملاء والموظف نفسه بالإضافة إلى الرئيس المباشر فى عملية التقييم.

د - دورية التقييم

يقترح أن يتم التقييم وفقا لهذا النظام مرتين فى العام

ويوضح الشكل السابق أهم الفروق بين النظامين:

التوصيات

من العرض السابق يخلص الباحث إلى التوصيات التالية:

١- توفير الآليات التى تساعد على اكتشاف التفضيلات الشخصية لقيم واتجاهات الأفراد نحو الوظائف والأعمال والتى تساهم فى التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية.

٢- مراجعة مكونات ومحتوى معظم الوظائف بالجهاز الحكومى، وإعادة هيكلتها بحيث تتيح قدرا من التنوع يساعد على إبراز المستويات الفعلية لمهارات وقدرات شاغليها.

٣- تصميم نظام جديد لتقييم أداء العاملين لايرتبط بأية مكاسب مادية أو وظيفية، يركز على القياس الصحيح للمستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بما ينعكس بشكل إيجابى على التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية.

٤- دعم وحدات إدارة الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات التى تمكنها من الاضطلاع بمسئولياتها بصورة فعالة.

المراجـــع

١ Bacal, Robert, How to Manage Performance,24 Lessons for Improving Performance (N.Y.: McGraw-Hill, 1998) .

٢ Buranch, Elmer H. , Career Planning and Management : AManagerial Summary, (N.Y.: Brace-Park Press, 1983) .

٣ Grote, Dick, The Complete Guide to Performance Appraisal ,Harvard Business Review, May - June 2002

4- Hall, D. T. , and Goodale, J. G., Human Resource Management : Strategy, Design, and Implementation (. Glenview , III.: Scott, Foresman, 1986) .

٥ Kirkpatrick, Donald L., Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching. American Management Association , 2006 .